Liderança NOCIVA

Coronel George E. Reed, Exército dos EUA

EM 2003, o Secretário do Exército, Thomas E. White, determinou à Escola de Guerra do Exército dos EUA que fizesse um estudo sobre como o Exército poderia eficazmente analisar os comandantes para detectar aqueles que poderiam ter um "estilo de liderança destrutiva".[1] O primeiro e mais importante passo na detecção e tratamento de liderança nociva é reconhecer os sintomas.

Os termos líder nocivo, gerente nocivo, cultura nociva e organização nociva aparecem, cada vez mais, nos livros de negócios, liderança e administração. O analista Gillian Flynn oferece uma definição bem descritiva de um gerente nocivo: "é aquele tipo que intimida, ameaça e grita. Aquele cujo estado de espírito determina, no dia a dia, o clima no ambiente de trabalho. Aquele que força os empregados a cochicharem em solidariedade nos seus cubículos de trabalho ou nos corredores. Aquele chefe dos infernos que menospreza e calunia. Chame-o como quiser — de péssimas maneiras interpessoais, de maneiras desagradáveis no trabalho — mas algumas pessoas, simplesmente devido à sua intolerável personalidade, tornam o convívio diário um inferno."[2]

Na revista eletrônica de Kathy Simmon *Executive Update Online*, Rob Rosner descreve seu conceito de atmosfera nociva: "É tudo uma questão de objetivo final, sem importar os meios para atingi-lo. É quando os chefes somente sabem exigir sem dar nada em troca. E finalmente, é a dor retratada na face de todos os que trabalham naquele lugar."[3] A escritora Márcia Whicker descreve o comandante nocivo como sendo "desajustado, descontente, com freqüência de má índole e até mesmo malicioso. O seu sucesso é baseado na derrota dos seus subordinados. Comprazem-se protegendo seus territórios, lutando e controlando ao invés de auxiliar os seus subordinados".[4]

Em 2003, vinte alunos da Escola de Guerra do Exército fizeram um trabalho sobre este tema — o papel do comandante no ambiente em que comanda. Os alunos produziram uma bem ponderada descrição do comandante nocivo: "Os comandantes nocivos concentram-se apenas nas missões visíveis e a curto-prazo. Fazem excelentes e bem articuladas apresentações para os comandantes superiores e respondem entusiasticamente às tarefas. Contudo, não se preocupam ou se esquecem dos seus subordinados, do moral da tropa ou do clima no ambiente de trabalho. São considerados pela maioria dos seus subordinados como arrogantes, egoístas, inflexíveis e mesquinhos."[5]

Um comandante decisivo, exigente, que fala em voz muito alta, não é necessariamente nocivo. Um comandante com fala mansa e fisionomia sincera também pode ser nocivo. Afinal de contas, não é apenas um comportamento específico que o caracteriza, ou não, como um comandante nocivo; será com o passar do tempo, que o efeito cumulativo do seu comportamento desestimulador no moral da unidade e no ambiente profissional o qualificará. Em uma visão distorcida, os comandantes nocivos podem ser elementos altamente competentes e eficazes, porém contribuem para um péssimo ambiente de trabalho com conseqüências muito além do seu período de permanência no cargo. Os três elementos-chave da síndrome do líder nocivo são:

- Uma evidente despreocupação pelo bem-estar dos subordinados.
- Uma personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o ambiente organizacional.
- Os subordinados estão convictos que a principal motivação do comandante é o auto-interesse.

Stephen E. Ambrose, no seu best seller *Band of Brothers*, oferece um exemplo de um comandante nocivo

reed.indd 10 4/14/2005 2:28:54 PM

— o detestado comandante da *Easy Company*, 506º Regimento de Infantaria Pára-Quedista.[6] Ambrose diz: "Qualquer um que já esteve no Exército conhece esse tipo. Era o clássico criador de caso. Conseguia gerar o máximo de ansiedade por um problema de mínima significância". Não tinha bom senso, e seu estilo criava um ressentimento geral. Ele "não via a agitação e o desprezo que proliferavam na tropa. Pode-se liderar pelo medo ou pelo exemplo. Nós éramos liderados pelo medo".[7] Nenhum dos oficiais dos escalões superiores tomou uma decisão e, como sempre, ninguém reclamou oficialmente, mas os soldados já estavam considerando resolver o problema por eles mesmos e já haviam falado em "matá-lo" quando a companhia entrasse em combate.[8] A situação não chegou a esse ponto porque o comandante deixou a unidade *Easy Company* antes dela se engajar nas operações.

Infelizmente, líderes nocivos ainda existem nas Forças Armadas. Praticamente todos os alunos da Escola Superior de Guerra do Exército, que participaram do projeto, poderiam dizer alguma coisa sobre o que significa servir sob o comando desse tipo de líder. Esses relatos são, com freqüência, acompanhados de um sentimento de incredulidade quando comandantes nocivos são promovidos a posições com responsabilidade ainda maior. O comentário de um oficial foi: "Temos o imperativo moral de fazer algo para identificar esses oficiais e impedi-los de avançarem na carreira. Quando mais alto chegam profissionalmente, mais danos causam."[9] Um participante desse mesmo estudo explicou a reação de outros companheiros quando o nome de um líder nocivo apareceu na muito esperada lista de promoção: "Todos sabemos os "comentários" feitos quando da publicação da lista. 'Deus! Como puderam fazer isso para o meu Exército? O que esta acontecendo com essa gente? O que estão pensando?'"[10]

Para os pobres subordinados, os líderes nocivos representam um desafio diário provocando um estresse desnecessário, valores negativos e um sentimento de desesperação. Comandantes nocivos são uma maldição para a saúde das unidades. Podem ser muito responsáveis com o cumprimento das missões recebidas do comando superior e atentos com seus colegas e especialmente com seus superiores, mas suas deficiências são evidentes no trato com os subordinados. Comandantes nocivos alcançam a sua posição na carreira, pisando nas cabeças daqueles que trabalham para eles. Desgastam suas unidades e deixam um óbvio rastro de destruição para os seus sucessores. Soldados que servem sob o comando de líderes nocivos podem ficar desiludidos com o Exército ou, pior ainda, podem resolver imitar o comportamento do comandante nocivo bem-sucedido.

Os líderes nocivos não acrescentam valor para as organizações que comandam, até mesmo quando a unidade é bem-sucedida. Não produzem um alto nível de confiança que leva à coesão da unidade e espírito de corpo.

Por que, nos perguntamos, uma organização cujo trabalho é obviamente norteado para as pessoas e que dá tanta ênfase em liderança, tolera essas pessoas? O Manual de Campanha dos EUA, *FM* 3-0, *Operations*, apresenta um exemplo da ênfase doutrinária do Exército sobre a liderança: "O papel do líder é fundamental para todas as operações do Exército e a confiança é o atributo principal na dimensão humana da liderança em combate. Os soldados devem confiar e se sentir seguros com seus comandantes. Uma vez perdida a confiança, um líder passa a ser ineficaz."[11]

Talvez exista alguma coisa a respeito da cultura militar

Gillian Flynn oferece uma definição bem descritiva de um gerente nocivo: "é aquele tipo que intimida, ameaça e grita. Aquele cujo estado de espírito determina, no dia a dia, o clima no ambiente de trabalho. Aquele que força os empregados a cochicharem em solidariedade nos seus cubículos de trabalho ou nos corredores. Aquele chefe dos infernos que menospreza e calunia. Chame-o como quiser . . . mas algumas pessoas, simplesmente devido à sua intolerável personalidade, tornam o convívio diário um inferno."

combinada com várias políticas de pessoal que contribuem para agüentar em silêncio esse tipo de comandantes. Acima de tudo, os soldados querem ter orgulho de suas unidades, e o sentimento de lealdade existente no Exército dificulta a exposição de problemas. Os subordinados talvez não denunciem um líder nocivo, porque ninguém gosta de pessoas que se queixam. Espera-se dos profissionais o melhor comportamento possível, apesar do estilo de liderança do chefe. O Exército desenvolve uma atitude de respeito pelo grau hierárquico, mesmo que a pessoa que o ocupa não o mereça. A cultura militar aprecia a competência técnica e esse fator poderá levar certos superiores a fazerem vistas grossas aos defeitos do comandante nocivo.

As atuais políticas de pessoal transferem, com freqüência, os oficiais, fato que pode também incentivar alguns a esperar que o comandante nocivo seja designado para outra unidade ou função. Em um sistema de substituições individuais, comandantes e soldados trocam de funções tão frequentemente que sempre há luz no final do túnel. É somente uma questão de tempo até que o soldado insatisfeito ou o comandante nocivo seja transferido. Entretanto, livrar-se do comandante nocivo da forma

reed.indd 11 4/14/2005 2:28:55 PM

mencionada talvez não perdure por muito tempo. O Exército está estudando planos para o rodízio de unidades, o que não proporcionaria o meio de escapar oferecido pela substituição individual.

Denunciando Comandantes Nocivos

A maioria dos participantes desse estudo aceitou o fato de que os avaliadores podem ser enganados por comandantes nocivos. Um dos participantes comentou: "O supervisor é o centro do nosso sistema em termos de incentivos, recompensas e punições. A única opinião que conta é a da pessoa que escreve a avaliação do oficial (*OER — officer evaluation report*)."[12] Outro disse: "O que não sabemos é o que os subordinados e os colegas pensam. Posso dizer, e a maioria concordaria, que o fato de algumas pessoas para quem trabalhamos serem comandantes nocivos é conhecido dos subordinados e não dos superiores. O desafio é receber esta informação."[13] Uma forte mensagem apresentada pelo grupo de estudo foi a de se estabelecer, sem perda de tempo, um processo de avaliação mais amplo, que considere a opinião dos colegas e subordinados bem como a dos superiores.

O General Walter F. Ulmer Jr., antigo diretor executivo do Centro de Liderança Criativa, faz uma importante distinção entre a avaliação dos supervisores e o processo onde os subordinados são solicitados a descrever seu chefe.[14] Nem todos os subordinados são competentes para avaliar o chefe, mas podem relatar se têm sido atormentados por comandantes inflexíveis, desrespeitosos, que procuram benefícios pessoais acima dos compartilhados pela unidade, agem de forma antiética ou empregam medo e intimidação. Subordinados talvez não tenham a perspectiva necessária para avaliar a pessoa como um todo, mas certamente têm condições de comentar sobre certos comportamentos de liderança importantes e, se confiam e respeitam os seus respectivos comandantes.

Muitos dos participantes do grupo de estudo estavam preocupados sobre como um multiavaliador ou um esquema de avaliação de 360º seria implementado.[15] Alguns estavam preocupados com comandantes que fazem certas concessões para seus subordinados ou não são enérgicos nem exigentes para fazê-los cumprir suas obrigações. Outros achavam que os soldados eram totalmente capazes de distinguir entre o comandante que determina e impõe altos padrões daquele que abusa da autoridade e é nocivo: "Os soldados querem comandantes competentes. Alguém que assuma o comando e execute o trabalho, mesmo sendo, às vezes, bastante exigente. A preferência será por esse líder no lugar de outro que acochambre a tropa e pareça sempre satisfeito com o trabalho. Os comandados conhecem a diferença."[16]

Os participantes do estudo concordaram que qualquer mudança deveria ser implementada de cima para baixo, porque os oficiais de maior hierarquia são um forte exemplo e também porque mudar o sistema de avaliação é dispendioso. As avaliações feitas por multiavaliadores deveriam começar pelos oficiais generais e prosseguir até o escalão companhia. Um dos representantes comentou que "os oficiais de mais alto escalão não podem experimentar esse método imediatamente nos escalões mais baixos para ver se funciona; deve ser experimentado de cima para baixo. Se os oficiais generais perceberem como o processo funciona, procurarão adaptar e acomodar os pequenos pontos de desacordo — e a avaliação será então instituída."[17] Aceitar o conceito como uma ferramenta de avaliação do multiavalidor é uma expressiva mudança cultural, por isso recomenda-se seu uso como uma ferramenta experimental, durante alguns anos, antes de empregá-la no processo de avaliação da performance.

Os participantes do estudo também notaram que ferramentas para avaliar o ambiente da unidade, como as pesquisas de opinião conduzidas pelo Instituto de Gerenciamento de Defesa de Igualdade de Oportunidades (*Defense Equal Opportunity (EO) Management Institute*), são úteis e poderiam ser de grande auxílio na identificação dos líderes nocivos. No artigo *The Hidden Driver of Great Performance* publicado no *Harvard Business Review*, Daniel Goleman, Richard Boyatis e Annie Mckee concordam que: "Um número alarmante de comandantes não sabe realmente se o que dizem causa algum impacto nas suas organizações. Ainda mais, eles sofrem da doença do chefe executivo, cujo sintoma indesejável é a total ignorância de como a organização reage aos seus sentimentos, apelos e ações. Não estamos querendo dizer com isso que os comandantes não se importam como são percebidos; a maioria se importa. Mas, incorretamente assumem que podem decifrar essa informação. Pior ainda, pensam que se estiverem causando algum efeito negativo, alguém os notificará. Eles estão errados."[18]

Os participantes do estudo da Escola Superior de Guerra do Exército sugeriram que as pesquisas existentes de avaliação do ambiente poderiam ser melhoradas em termos do conteúdo, administração e interpretação do mesmo. Um participante disse: "Tenho certo cepticismo sobre as muitas pesquisas baseadas em quando, como e que perguntas foram feitas."[19]

Alguns participantes pediam dados sobre o ambiente, planejados especificamente para identificar um problema de líder nocivo: "As pessoas com que trabalhei não tinham condições de planejarem uma pesquisa com as perguntas que eu gostaria de ver respondidas. Eram os representantes da Igualdade de Oportunidades, mas isto vai além do escopo dessa organização. Embora esse seja um aspecto importante, há ainda outros que precisam ser abordados. As perguntas devem ser planejadas com o alvo, isto é, o comandante, em mente. Pode-se discernir entre incompatibilidade de meios versus o tipo 'imbecil'

reed.indd 12 4/14/2005 2:28:55 PM

Departameto de Defesa

descrito por *Myers-Briggs* (*MBTI — Myers-Briggs Type Indicator* é um instrumento de identificação de características pessoais desenvolvido por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs).”[20] O participante astutamente mostrou que, embora a liderança seja uma variável importante na determinação do ambiente de comando, outras variáveis, como falta de meios para missões designadas, também fazem parte do conjunto.

Pesquisas para a avaliação do ambiente de trabalho são ferramentas empregadas pelos comandantes para avaliar suas próprias unidades. Há um considerável cepticismo que os líderes nocivos talvez não tomassem as ações disciplinares apropriadas a não ser que os resultados sejam fornecidos aos avaliadores. Um outro exemplo apresentado por um participante foi sobre o fracasso de um líder nocivo de mudar seu comportamento em resposta a uma pesquisa de opinião: “Esse homem era louco. Todas essas formas foram empregadas ao máximo. Todos os esquadrões tinham provas e mais provas sobre o comportamento desse comandante e absolutamente nada foi feito a respeito. Essas pesquisas não são devolvidas ao Exército, mas sim ao comandante. O sistema deve ser mudado.”[21]

Os participantes desse estudo duvidam que o Exército queira identificar e tratar do problema do líder nocivo se eles forem eficazes, pelo menos a curto prazo. Outro participante afirmou que “essas pessoas permanecem no cargo, não porque são líderes nocivos, mas porque obtêm resultados”.[22] Outro falou: “A liderança do Exército tem visto alguns comandantes nocivos — e o que fizeram à respeito? Eu ficaria muito surpreso se alguma coisa fosse feita”.[23] Um comentário feito abordou diretamente o assunto: “Algumas organizações fazem alguma coisa quando se deparam com um comandante nocivo, outras não. Tipicamente, os que nada fazem é porque gostam dos resultados.”[24] Os comentários feitos, em geral, expressavam um sentido de remorso e resignação.

Imaginar o nefasto e possivelmente intangível efeito de líderes nocivos não é difícil. Num sentido quantitativo, não se conhece o efeito preciso nas Forças Armadas. Em seu estudo sobre um comando e ambiente de trabalho fracassados que resultou na queda fatal de um *B-52* na Base Aérea *Fairchild*, em Washington em 1994, o Major Anthony Kern prudentemente afirmou: “Quando a liderança falha e o ambiente de trabalho colapsa, podem acontecer coisas trágicas.”[25]

Os recentes relatórios recebidos do Iraque e do Afeganistão comprovam que não há falta de grandes líderes nas Forças Armadas. A doutrina de liderança do Exército é judiciosa e, se obedecida, ajudará a eliminar líderes nocivos. Homens e mulheres conscienciosos são promovidos pelo mesmo sistema que permite aos líderes nocivos continuarem suas carreiras sem serem apanhados. O que devemos perguntar é, até que ponto as variáveis, como

reed.indd 13 4/14/2005 2:28:56 PM

Departamento de Defesa

sistemas de promoção e seleção para comando, educação militar, valorização do mérito, tipo de personalidade e cultura organizacional, permitem a existência de líderes nocivos que parecem prosperar, e o que nos dispomos a fazer para solucionar o problema?

Hipoteticamente pode-se dizer que existe uma relação entre a liderança nociva e um desinteresse na prorrogação do tempo de serviço militar. Entrevistas realizadas com soldados que estão saindo do Exército talvez ajudem a responder algumas perguntas como: "Resolveu deixar o Exército por causa do estilo de liderança de seu chefe?"

Talvez o efeito de liderança nociva seja insignificante e uma resposta institucional em grande escala não seja apropriada. Talvez o processo de simplesmente identificar o fenômeno com um nome e sugerir que ele é indesejável seja suficiente para reduzir essa prática. Por outro lado, a liderança nociva talvez seja um problema bastante grande e as mudanças no sistema de pessoal, especificamente planejadas para identificar e eliminar comandantes nocivos, poderão trazer uma grande vantagem aos esforços de estimular as prorrogações de tempo de serviço militar e manter a eficácia da unidade. Redefinir uma liderança bem-sucedida no planejamento, avaliação e processo de seleção seria conveniente. Nunca saberemos a verdade a não ser que façamos as perguntas e pesquisemos as respostas. Tal agenda de pesquisa poderia ser facilmente justificada numa força totalmente recrutada com planos de mudar para um sistema de rodízio baseado na unidade.

Se determinarmos que a liderança nociva existe em um nível mais alto do que estamos dispostos a tolerar e que tais líderes podem ser identificados por meio de ferramentas como o emprego de multiavaliadores ou a avaliação do ambiente de trabalho, a próxima pergunta seria: "O que podemos fazer para melhorar esta situação? Simmons sugere que a solução comece por cima, com uma equipe executiva orientada para uma cultura saudável, pronta para agir e conseguir resultados.[26] Quando explicando porque tal ação não acontece com mais freqüência, Lynne F. McClure, autora do livro *Risky Business: Managing Violence in the Workplace*, diz: "A única e maior razão é porque o comportamento é tolerado."[27] McClure, uma perita no gerenciamento de comportamentos de grande risco, acredita que se a companhia tem gerentes nocivos, é porque a cultura permite — voluntariamente ou não — por nada fazer a respeito.

Respeito

Um dos valores do Exército é o respeito. Por definição, o comandante nocivo demonstra uma falta de respeito para com os subordinados. Uma fraca avaliação na liderança nociva pode surgir como uma forte afirmação cultural distorcida. A ampla faixa de tolerância histórica para o estilo de liderança deveria ser reduzida para excluir os comandantes nocivos. Isso exigiria a expansão da definição de sucesso além da avaliação imediata para incluir o bem das organizações e o entendimento que o ambiente da unidade é importante porque os soldados e

reed.indd 14 4/14/2005 2:28:57 PM

os civis são mais do que meios para se chegar a um fim. Neste tipo de cultura, os que não cultivam um ambiente de trabalho positivo não serão bem-sucedidos.

Identificar e exterminar comandantes nocivos é apenas parte da solução. Todos os supervisores deveriam estar alertas para detectar qualquer comportamento nocivo em seus subordinados, e treiná-los e orientá-los para evitar a perpetuação do problema: "A única coisa que um tirano respeita é a autoridade superior. E, a única maneira de conseguir ajuda para tratar com um administrador difícil é apelar para que alguém numa posição superior intervenha."[28]

Comandantes nocivos irão racionalizar o seu comportamento como sendo necessário para a execução da tarefa, ou como parte da glorificada técnica de comando de chegar na unidade com uma atitude severa, por ser mais fácil afrouxar as rédeas do que apertar mais tarde. Flynn recomenda que os supervisores empreguem a confrontação: "Seja tão específico quanto possível. Não expresse o assunto em termos vagos, como dizendo que o administrador tem 'problemas interpessoais'. Se o administrador é percebido como um tirano, diga bem claro. Se ele tende a explodir com os empregados, diga isso a ele. Após, explique que este comportamento tem que ser parado e porquê."[29] Se o comportamento não mudar, existem muitos remédios administrativos disponíveis.

Liderança nociva, assim como liderança em geral, é mais fácil ser descrita do que definida, mas termos como auto-exaltação, mesquinhez, abuso de autoridade, indiferença ao ambiente da unidade e maldade nas relações interpessoais parecem definir o conceito. Um comandante nocivo é um veneno para a unidade — um veneno insidioso, de reação lenta que complica o diagnóstico e a aplicação do antídoto. Grandes e complexas organizações como as forças armadas devem procurar pelo fenômeno, uma vez que políticas culturais e organizacionais podem inadvertidamente combinar e perpetuar esse problema.

Comandantes superiores em particular se encontram em importantes posições de autoridade para lidar e contra-atacar o comportamento nocivo. Contudo, eles podem ser os últimos a observar o comportamento se não forem alertados. Subordinados, em geral, não se encontram em posição para abordar o problema, já que uma das características dos comandantes nocivos é não se preocupar com os subordinados. Mesmo assim, não há necessidade de se tolerar comandantes nocivos. As Forças Armadas contam com suficientes líderes trabalhadores, realizadores, comprometidos com a Instituição e compassivos que entendem a importância de um bom ambiente de trabalho para desmistificar o mito de que é necessário administrar por meio da força e da intimidação.***MR***

Referências

1. Craig Bullis e George Reed, "Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate," Relatório apresentado ao Secretário do Exército (Fevereiro de 2003): p. 1.
2. Gillian Flynn, "Stop Toxic Managers Before They Stop You," publicado na revista Workforce de Agosto de 1999; pp. 44-46. Endereço eletrônico <www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888.php>, acessado em 26 de dezembro de 2003.
3. Rob Rosner em Kathy Simmons, "Sticks and Stones," Executive Update Online, endereço eletrônico <www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/ September/sticks.htm>, acessado em 4 de dezembro de 2003.
4. Marcia Lynn Whicker, Toxic Leaders: When Organizations Go Bad (New York: Doubleday, 1996), p. 11.
5. Bullis and Reed, p. 2.
6. Stephen E. Ambrose, Band of Brothers: E Company 506th Regiment, 101st Airborne from Normandy to Hitler's Eagle Nest (Nova York: Simon & Schuster, 1992), p. 15.
7. Dick Winters em Ambrose, p. 17.
8. Ambrose, p. 33.
9. Bullis and Reed, p. 33.
10. *Ibid.*
11. Manual de Campanha do Exército dos EUA, *FM* 3-0: *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2001), p. 1-18, p. 4-8.
12. Bullis and Reed, p. 12.
13. *Ibid.*, p. 11.
14. *Liutenant General* Walter F. Ulmer, Jr., mensagem eletrônica para o autor, 27 de dezembro de 2003.
15. Esquemas que aceitam observações dos superiores, colegas e subordinados são conhecidos como avaliações de 360º.
16. Bullis and Reed, p. 18.
17. *Ibid.*, pp. 16, 17.
18. Daniel Goleman, Richard Boyatis e Annie McKee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance," Harvard Business Review (Dezembro de 2001): p. 47.
19. Bullis and Reed, p. 13.
20. *Ibid.*, p. 14.
21. *Ibid.*, p. 46.
22. *Ibid.*, p. 21.
23. *Ibid.*
24. *Ibid.*, p. 22.
25. Major Anthony Kern "Darker Shades of Blue: A Case Study of Failed Leadership," 1995, endereço eletrônico <http://users2.ev1.net/~ neilkrey/crmdevel/resources/paper/darkblue/
darkblue.htm>, acessado em 26 de dezembro de 2003.
26. Simmons.
27. Lynne McClure, Risky Business: Managing Violence in the Workplace (Binghamton, NY: Haworth Press, 1996).
28. Krista Henly, "Detoxifying a Toxic Leader," Innovative Leader (Junho de 2003): p. 6.
29. Flynn.

O Coronel George E. Reed ocupa atualmente a função de Diretor da cadeira de Estudos de Comando e Liderança na Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA. Possui os títulos de Bacharel pela Central Missouri State University*, o de Mestre pela* George Washington University*, e Ph.D. pela* Saint Louis University*. É também graduado da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e da Escola de Guerra do Exército dos EUA. Completou cursos no* Armed Forces Institute of Pathology and the Education and Leadership Center.

reed.indd 15 4/14/2005 2:28:57 PM